

# **Auditrapport**

## **Crataegus Zorg B.V.**

### Resultaten pilot PREZO Care

Dorst, 23 augustus – 9 oktober 2018



## Inhoudsopgave

<b>1. Achtergrond en aanleiding audit</b>	<b>3</b>
<b>2. Algemene conclusie</b>	<b>3</b>
<i>Registratieadvies</i>	6
<b>3. Impactanalyse: Organisatie in beeld</b>	<b>7</b>
<i>Impact op het resultaat voor de cliënt</i>	7
<i>Beeld van het omgaan met dilemma's</i>	8
<i>Risico's in beeld: spreiding, acceptatie en beheersing</i>	8
<i>Beeld van leren en ontwikkelen</i>	9
<i>Beeld van de verandercultuur en context</i>	9
<i>Conclusie</i>	10
<i>Registratieadvies</i>	10
<i>Vervolg</i>	11
<b>Bijlage A. Methodische verantwoording</b>	<b>12</b>
<i>Theoretische grondslag PREZO Care</i>	12
<i>Triangulatie</i>	12
<i>Objectiviteit</i>	12
<i>Reproduceerbaarheid</i>	12
<i>De Impactanalyse</i>	13
<b>Bijlage B. Vragenlijst Impactanalyse</b>	<b>14</b>
<b>Bijlage C. Auditprogramma</b>	<b>16</b>

## 1. Achtergrond en aanleiding audit

Crataegus Woonzorg is een zorginstelling in Dorst (Noord-Brabant) en actief sedert zomer 2017. De zorginstelling is een kleinschalig wooncomplex van 24 appartementen, voornamelijk bewoond door mensen uit de regio. Het zijn volwassenen die behoefte hebben aan een huiselijke woonomgeving en daarbij in meer of mindere mate zorg nodig hebben. De zorg varieert van lichamelijke tot geestelijke zorg en van volledige overname tot het op afstand begeleiden; in het wooncomplex leven de bewoners door elkaar heen. Samen met de medewerkers en ketenpartners, zoals Thuiszorg Brabant, Amarant, Prisma en Zorgboerderij Levensvreugde, wordt zorg verleend naar behoefte. Persoonsgerichte zorg en cliëntgericht werken is het uitgangspunt. Meer informatie over de instelling is aan te treffen op <http://www2.crataegus-woonzorg.nl>.

### De audit

De audit is uitgevoerd in het kader van een pilot PREZO Care. Deze pilot is erop gericht de methodiek van PREZO Care te toetsen en vervolgens te verbeteren. Crataegus Zorg BV is van mening dat de visie van Crataegus en de waarden compassie, uniek zijn en autonomie sterk overeenkomt met de waardengedreven benadering van PREZO Care. Aanleiding voor hen om deel te nemen aan de pilot met als doel feedback te krijgen op de ingeslagen koers en ingezette ontwikkeling.

## 2. Algemene conclusie

De kernauditor heeft in overleg met de auditoren een impactanalyse uitgevoerd op de resultaten van de audit. Deze impactanalyse werkt beslis-ondersteunend bij het bepalen van het uiteindelijke oordeel op basis van de resultaten. De kernauditor en de overige auditoren hebben in de impactanalysetool een serie vragen beantwoord per impactcriterium (zie bijlage B). Deze vragen hebben allen een relatie met de verschillende kwaliteitswijzers van PREZO Care.

De vragen in de Vragenlijst Impactanalyse worden beantwoord op een vijfpuntsschaal:

- 0 = helemaal niet overtuigd (0%)
- 1 = in geringe mate overtuigd (25%)
- 2 = voldoende overtuigd (50%)
- 3 = in ruime mate overtuigd (75%)
- 4 = volledig overtuigd (100%)

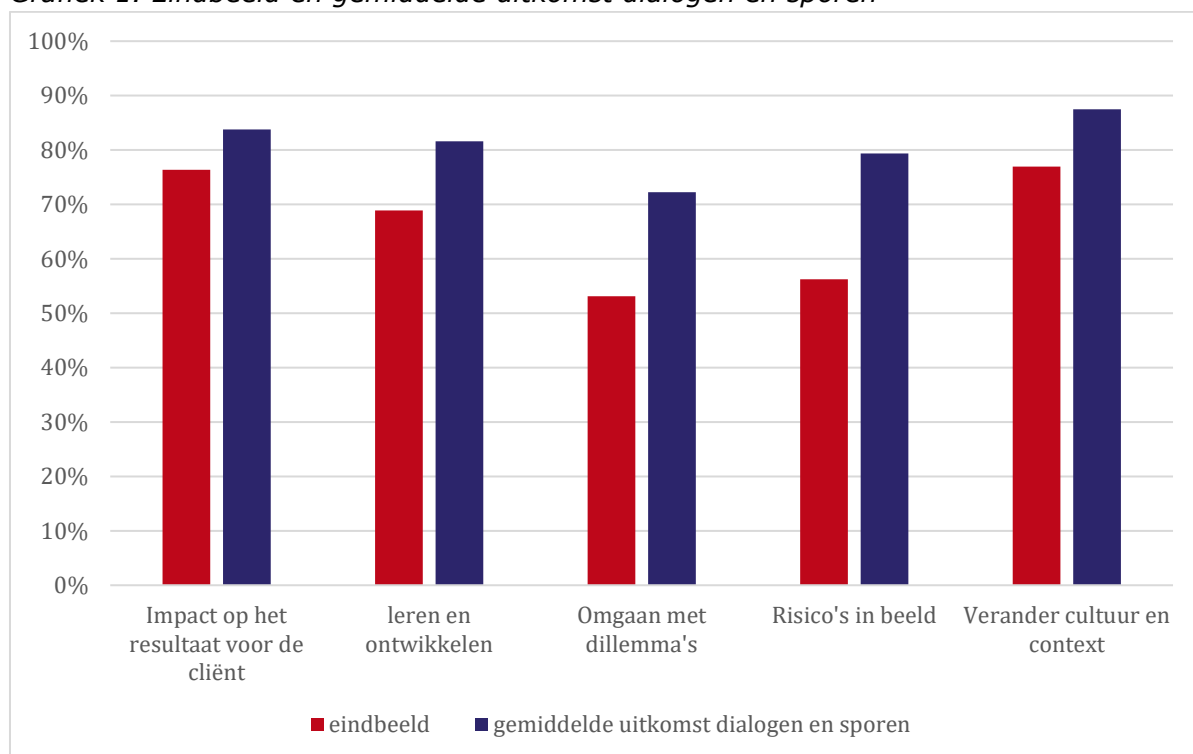
Er zullen altijd verschillen zijn tussen de uitkomsten van auditoren die verschillende sporen hebben uitgevoerd. Immers, ieder spoor levert een ander soort informatie op en geeft alleen informatie over de daar en dan waargenomen leefwereld. Niet iedereen kan dan ook antwoord geven op alle vragen uit de impactanalyse. Hiervoor wordt in de impactanalyse gecorrigeerd. Het gewogen gemiddelde van alle uitkomsten van dialogen en sporen tezamen laat zien tot welk beeld het auditteam als geheel is gekomen. De kernauditor, die als enige een totaal beeld heeft, maakt het uiteindelijke eindbeeld op.

De grafieken in dit eindrapport geven informatie over de mate waarin de leden van het auditteam al dan niet overtuigd zijn dat het handelen in de instelling leidt tot goede zorg. Ze vertellen op welk terrein het goed gaat en waar ontwikkelpotentieel ligt.

### **Impactanalyse**

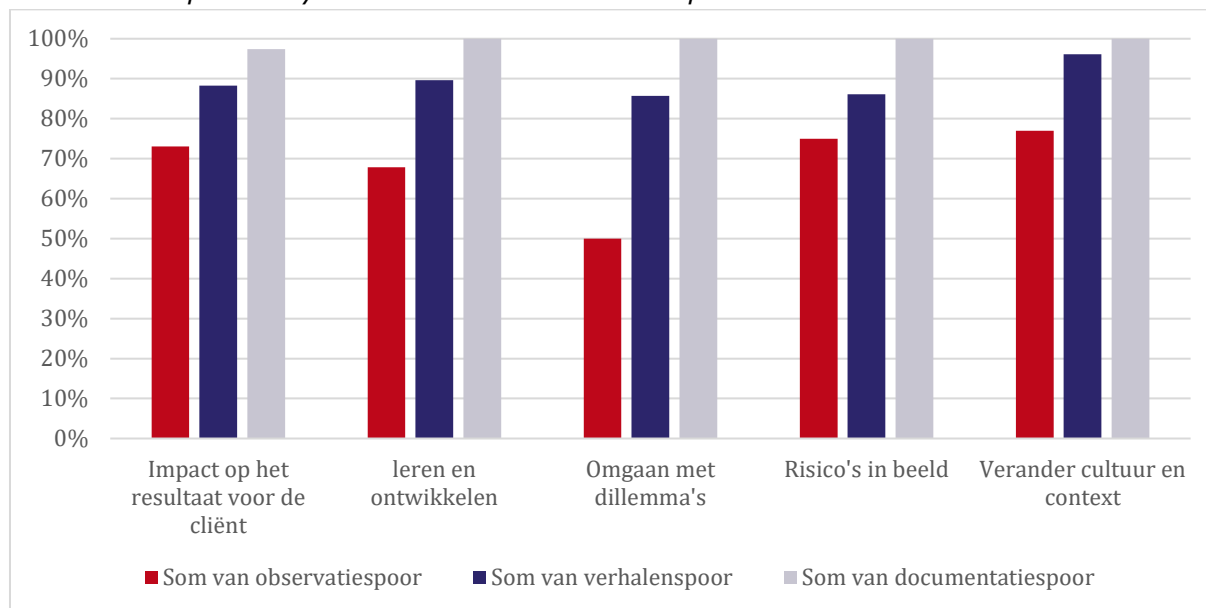
De resultaten van de impactanalyse voor Crataegus zijn in onderstaande grafieken weergegeven. Uit onderstaande grafiek valt bijvoorbeeld op te maken dat het auditteam in ruime mate overtuigd is van het feit dat al het handelen in de organisatie leidt tot een positieve uitkomst voor de cliënten. Ten aanzien van het omgaan met dilemma's kan opgemerkt worden dat Crataegus hier nog ontwikkelpotentieel heeft, die vooral gelegen is in het alert blijven op een structurele en systematische inbedding binnen de instelling. Hetzelfde zou gesteld kunnen worden voor het in beeld hebben van de risico's.

*Grafiek 1. Eindbeeld en gemiddelde uitkomst dialogen en sporen*



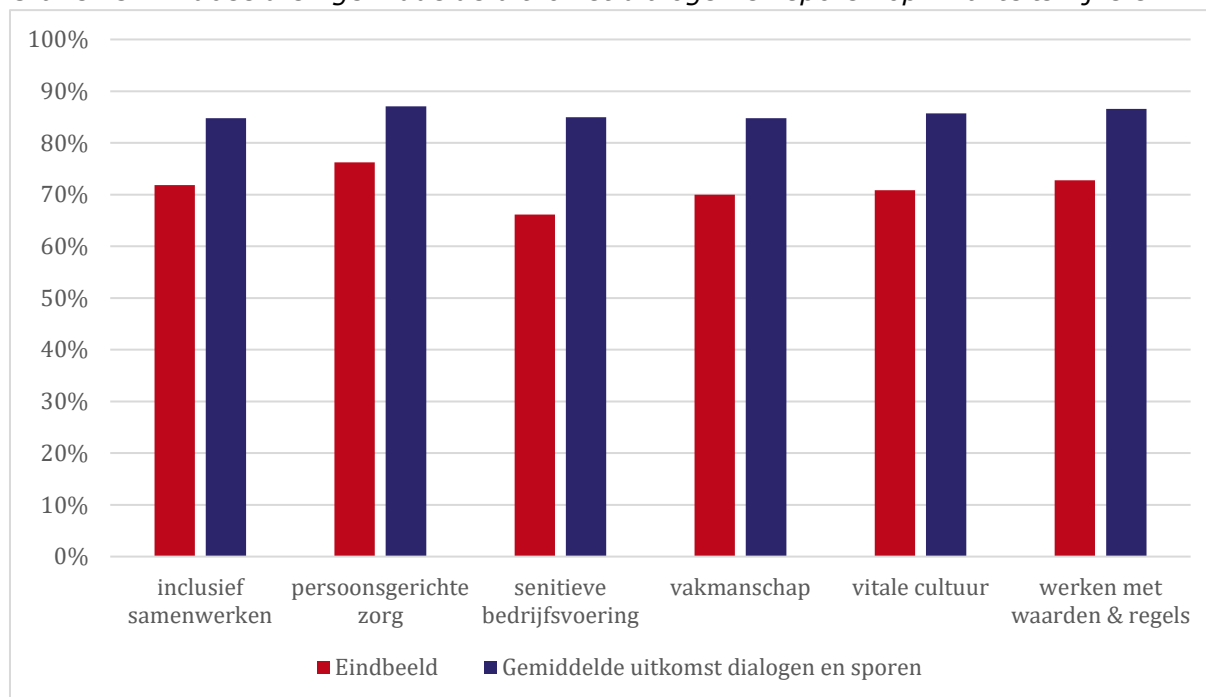
Grafiek twee laat zien wat de invloed van de sporen is op het gewogen gemiddelde uit grafiek één. Daarbij is zichtbaar dat de invloed van het documentatiespoor op het gemiddelde groot is. Uit het observatiespoor valt op te maken dat een en ander in de praktijk minder sterk tot uiting te komt.

Grafiek 2. Impactanalyse vanuit de verschillende sporen



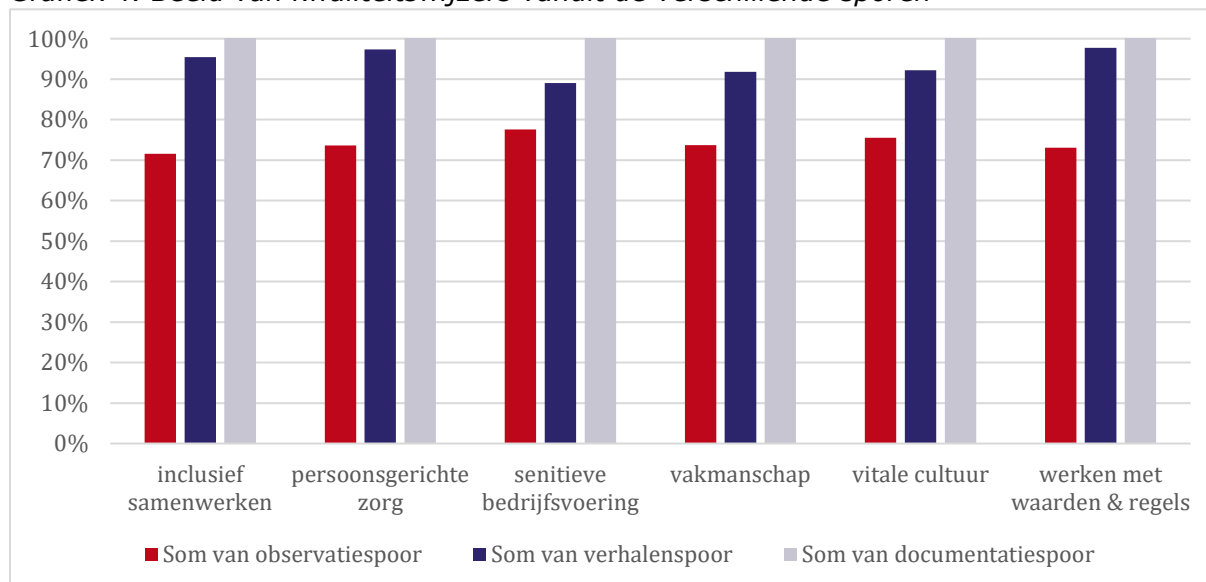
Grafiek 3 toont het eindbeeld zoals dat voortvloeit uit de uitkomsten van de impactanalyse. Daarnaast wordt de gemiddelde uitkomst van de dialogen en auditsporen weergegeven. Zo is uit de kwaliteitswijzers af te leiden aan welke elementen van de organisatie nader aandacht kan worden besteed. Er wordt bijvoorbeeld zichtbaar dat door aandacht te besteden aan sensitieve bedrijfsvoering de positieve impact voor de cliënt vergroot kan worden en dat persoonsgerichte zorg hier nu al in ruime mate aan bijdraagt.

Grafiek 3. Eindbeeld en gemiddelde uitkomst dialogen en sporen op kwaliteitswijzers



Grafiek 4 tot slot, laat zien wat de invloed van de verschillende sporen is op de 'gemiddelde uitkomst dialogen en sporen' uit grafiek drie. Hierin is te zien dat het documentatiespoor (bijna) overal de maximale waardering laat zien. Dit betekent dat de documentatie van Crataegus in (zeer) ruime mate bijdraagt aan diverse aspecten van de organisatie.

Grafiek 4. Beeld van kwaliteitswijzers vanuit de verschillende sporen



## Registratieadvies

De kernauditor verklaart namens het auditteam dat er met voldoende diepgang is getoetst. Op basis van de resultaten van de uitgevoerde audit en het resultaat van de impactanalyse adviseert de kernauditor namens het auditteam de directeur/bestuurder van Perspekt om aan Crataegus een PREZO Care keurmerk, level 2 toe te kennen. Zie registratieadvies).

## 3. Impactanalyse: Organisatie in beeld

### Impact op het resultaat voor de cliënt

De auditoren stellen vast dat medewerkers blijk geven van een grote passie en betrokkenheid voor de bewoners, waarbij het bieden van zorg en het welzijn van de bewoner in goede handen is en als belangrijkste taak wordt opgevat. De formele zorg is goed geregeld (o.a. informatiemap, medische dossiers, zorgplan, zorgregistraties en cliëntdossiers).

Bewoners zijn zeer tevreden over de zorg en het leven in het wooncomplex en ervaren medewerkers en vrijwilligers als professioneel, hartelijk en positief. De bewoners ervaren daadwerkelijk nabijheid, vertrouwen, aandacht en begrip en medewerkers proberen zo goed mogelijk de eigen levensstijl van een bewoner te honoreren (dit blijkt o.a. uit de onverwachte schouw en narratieve interviews).

Iedere dag wordt samen steeds weer gezocht naar een optimale zorgbalans tussen alle bewoners. Hierbij worden indien gewenst de gebruikelijke grenzen van de zorg opgerekt (bv. om het mogelijk te maken de laatste levensfase thuis door te brengen), waarbij men oog houdt voor het evenwicht met de zorgverlening aan de overige bewoners.

Bovenstaande ziet het auditteam terug in de volgende observaties/uitspraken van cliënten:

*"In de beleving/herinnering van mevrouw x beschikte het team over voldoende expertise en ervaring voor de terminale zorg voor haar man. De artsen in het ziekenhuis adviseerden kennelijk met klem dat hij naar een hospice zou gaan, vanwege de intensieve zorgbehoefte. Het sociale aspect woog voor mevrouw en meneer zwaarder, dus terug naar het eigen appartement in Crataegus".*

*"Afstemmen op de wensen en behoeften van iedere cliënt. Maar dat valt nog niet mee met een zaal vol mensen op dagbesteding. Binnen de groep cliënten dagbesteding valt x buiten de boot met zijn belezenheid en intelligentie heeft hij andere behoeften. En de wereld van meneer x is ook niet de wereld van de vrijwilliger". (medewerker)*

Om de "impact op het resultaat van de cliënt" verder te verhogen is een goede matching van belang tussen verzorgenden en de bewoner. Een persoonsgerichte aanpak vraagt om elkaar blijvend te bevragen op "wat de bewoner wil en hoe het gaat". Het lukt medewerkers en vrijwilligers van Crataegus goed om samen deze balans te vinden tussen de wensen en behoeften van de bewoners en de beschikbare mogelijkheden en dit te borgen door elkaar voortdurend scherp houden.

Het auditteam ziet ten aanzien van de impact op het resultaat voor de cliënt onderstaande ontwikkelpunten, die vragen om een meer structurele inbedding binnen de instelling:

- Aandacht voor het inwerken van nieuwe vrijwilligers, zodat zij weten hoe te handelen in het omgaan met en de zorgverlening aan (specifieke) bewoners. Hierop zijn passende acties ondernomen, zo vindt er per zes weken een vrijwilligersoverleg plaats, wordt iedere ochtend de actuele stand van zaken doorgenomen en wordt er een bijscholing op dementie georganiseerd. Het continueren van deze activiteiten vraagt blijvende aandacht. Tijdens de waarden- en bevindingendialoog werden opmerkingen gemaakt over de intensiteit en het programma van de dagbesteding. Variatie in het programma en bevragen op specifieke wensen is eveneens een blijvend aandachtspunt om tegemoet te komen aan de wensen van een diverse groep bewoners. Ook hier zijn direct acties ondernomen.

### Beeld van het omgaan met dilemma's

Het omgaan met dilemma's heeft de aandacht van het gehele team. Dilemma's zijn regelmatig onderwerp van gesprek en overleg. Hierbij gaat het vooral om de dagelijkse (zorg)dilemma's, vragen die zich voordoen in het dagelijks leven (zoals dagbesteding, voeding, specifieke persoonlijke wensen) en vragen over of en in hoeverre het team in staat is om complexe zorgvragen uit te voeren. Dit uit zich bijvoorbeeld in het volgende dilemma:

*"Op een kleine cliëntengroep is de variëteit van zorgvragen relatief groot. Geen enkele begeleider heeft voldoende inhoudelijke kennis en ervaring van alle cliënten".*  
(medewerker)

Een van de manieren waarop Crataegus met dit dilemma voor de specifieke complexe zorghandelingen omgaat, is dat Crataegus afspraken heeft gemaakt met samenwerkingspartners uit de regio.

Het auditteam ziet ten aanzien van de impact op het omgaan met dilemma's het volgende ontwikkelpunt:

- Aandacht voor het actualiseren en (bondig) vastleggen van de (werk)afspraken met samenwerkingspartners zoals huisartsen, verpleegkundigen, dagopvang en andere zorgverleners en daarbij inbouwen van regelmatige vormen van evaluatie en reflectie met de betreffende partners.

### Risico's in beeld: spreiding, acceptatie en beheersing

Risico's zijn in beeld (zorgverlening, zorgdossiers, controle medicijnverstrekking, veiligheid, opvolging incidenten). Verantwoording wordt afgelegd conform wet- en regelgeving, zij het dat men zelf constateert dat "gezien de jonge historie, het nog ontbreken van voldoende stuurinformatie en het relatief kleine aandeel van de doelgroep (WIZ-VV) het onvermijdelijk is dat op een aantal deelterreinen nog geen sprake is van een volwaardig kwaliteitsplan" (p.4 Kwaliteitsplan 31-01-2018).

Crataegus is een kleinschalige organisatie, waardoor het bespreken van cliëntvragen, dagelijkse voorvallen direct besproken worden op een meer informele wijze. De cultuur is die van een familie die voor elkaar zorgt en dat past goed bij een dergelijke instelling.



Het zorgteam is professioneel alert, zoals blijkt uit de verhalen van de bewoners en vrijwilligers. Dat neemt niet weg dat een tijdige signalering van afwijkingen in procedures (medicatieverstrekking), zorgrisico's, samen bespreken van incidenten, klachten, cases en het geven van wederzijdse (kritische) feedback een meer systematische inbedding vragen in de organisatie (als periodiek agendapunt, 360 graden feedback en in training en scholing).

De bedrijfsvoering is uitstekend op orde en eventuele verbeteringen worden direct opgepakt door de verantwoordelijke directeur voor het wooncomplex.

Het auditteam ziet ten aanzien van de impact op het in beeld hebben van risico's de volgende leerpunten:

- Het belangrijkste risico is dat Crataegus in essentie naast een directeur bedrijfsvoering (wooncomplex), geleid wordt door één zorginhoudelijke directeur/bestuurder. Dit maakt de instelling kwetsbaar bij een uitval van de zorginhoudelijke directeur, temeer daar zij in dit stadium nog een sterk bepalende factor in het geheel is. Hoewel men aangeeft zich hier geen zorgen over te maken (bv. vakantieperiodes hebben dat laten zien), benadrukken we dat dit toch vraagt om een meer formele regeling bv. in de vorm van afspraken met een van de netwerkpartners.
- Crataegus werkt volgens de richtlijnen van de Governancecode Zorg 2017 en heeft een toezichtvisie en informatieprotocol opgesteld. Het laten zien op welke wijze de code wordt nageleefd, bv. door een evaluatieverslag van de Raad van Toezicht en een reflectieverslag van het bestuur vraagt aandacht.

### Beeld van leren en ontwikkelen

De teamcultuur is gericht op samenwerking, prettig en gemoedelijk, waarbij men elkaar positief stimuleert en waardeert en men probeert om daarnaast ook kritisch te blijven naar elkaar. Specifieke zorgdilemma's en casuïstiek worden gedeeld en besproken in het werkoverleg en intervisiemomenten. Vaak worden ook hiervoor vakspecialisten uitgenodigd, bv. pathologie, dementiecoach, stervensbegeleiding.

*"X is een cliënt (met psychiatrische problematiek) die zichzelf niet goed verzorgd. Sommige begeleiders (zonder ervaring in de GGZ) zijn geneigd om hem hun normen op te leggen, hem te corrigeren en het van hem over te nemen. Medewerkster vindt dat ook X in hoge mate baas moet zijn over zijn eigen leven. Ze bepleit vooral om met X in gesprek te gaan over lastige situaties". (Kwaliteitszorg medewerkster)*

Ontwikkelpunt:

- Voortdurend alert blijven op het ontwikkelen van een positief kritische houding ten opzichte van elkaar en periodiek formele momenten voor vormen van leren en ontwikkelen blijven organiseren. Intervisie vindt plaats, maar blijft belangrijk zeker in een groep met diverse zorgverleners en betrokken vrijwilligers.

### Beeld van de verandercultuur en context

Crataegus kenmerkt zich door een "Brabantse gastvrije, gemoedelijke cultuur". De auditoren hebben een positieve indruk van de huidige cultuur en de onderlinge samenwerking. Positieve interactie, opbouwende gesprekken en een hoge mate van

openheid over de dagelijkse gang van zaken zijn kenmerkend. De zorginhoudelijke leidinggevende participeert actief in de instelling, geeft het voorbeeld, is toegankelijk en benaderbaar en samen met haar partner staan ze voor hun vernieuwende zorgvisie ([www.crataegus-woonzorg.nl](http://www.crataegus-woonzorg.nl)).

Voorlopig heeft deze instelling geen behoefte aan verdere uitbreiding of groei, maar kiest ze bewust voor de kleinschaligheid van de instelling en het verder ontwikkelen van haar zorgvisie om uitstekende zorg te bieden voor haar bewoners, "zoals we het thuis ook zouden wensen".

### Conclusie

Crataegus biedt zorg die voldoet aan de formele kwaliteitscriteria (wet- en regelgeving) met persoonlijke aandacht, respect, oog en oor voor de bewoner en zijn zorgbehoefte. De documenten en registraties in het kader van de wet- en regelgeving zijn, gelet op de startsituatie, op orde en de leden van het team werken goed samen met collega's en netwerkpartners, waarbij zij dilemma's signaleren en met elkaar bespreken. De auditoren willen tot slot nog vermelden dat Crataegus in korte tijd een indrukwekkende start heeft gemaakt en wensen de instelling veel succes met het vervolgen van haar pad.

### Registratieadvies

De audit is uitgevoerd door het volgende auditteam:

- Kernauditor: Dhr. dr. Ronald Stevens
- Auditor verhalenspoor: Dhr. Wilfred Verweij
- Auditor observatiespoor: Mw. Antonet Adolfs
- Auditor documentatiespoor: Dhr. Frank Bosboom MSc.

De kernauditor verklaart namens het auditteam dat er met voldoende diepgang is getoetst. Op basis van de resultaten van de uitgevoerde audit en het resultaat van de impactanalyse adviseert de kernauditor namens het auditteam de directeur/bestuurder van Perspekt om aan Crataegus Woonzorg bv het volgende PREZO Care keurmerk, toe te kennen:

### **Level 2: PREZO Care gevorderd/Advanced/Bachelor<sup>1</sup>**

#### *Level 2*

PREZO Care gevorderd/Advanced/Bachelor: Uw organisatie levert verantwoorde en persoonsgerichte zorg. Leren en reflecteren is op alle niveaus in uw organisatie ingebed. Iedereen werkt structureel en aantoonbaar aan het leveren van zorg met oog voor waarden, regels en dilemma's. Het resultaat voor uw bewoners staat voor iedereen centraal.

---

<sup>1</sup> De definitieve naamgeving van de levels is nog in ontwikkeling.

## Vervolg

Perspekt voert na toekenning van het PREZO Care keurmerk jaarlijks een audit uit om te beoordelen of de keurmerk houdende organisatie (nog steeds) voldoet aan het wegingskader. Na één jaar is dit een tussentijdse audit en na twee jaar een eindexamen. De tussentijdse en eindexamen zijn beperkt van omvang.

In het rapport zijn verschillende ontwikkelpunten genoemd voor het werken aan kwaliteit. Die punten hebben de aandacht van de directie en het team, maar vragen om een blijvende alertheid en structurele inbedding binnen de instelling.

Tijdens de volgende (tussentijdse, c.q. eindexamen) audit wordt op basis van deze audit specifiek aandacht aan besteed aan de in dit rapport genoemde leer- en ontwikkelpunten.

## Bijlage A. Methodische verantwoording

### Theoretische grondslag PREZO Care

PREZO Care heeft een wetenschappelijke basis, werkt met beproefde methoden en gekwalificeerde auditoren. Het is ontwikkeld en onderbouwd met kwalitatieve onderzoeksmethoden en is wetenschappelijk gefundeerd met een multi- en transdisciplinaire kennisbasis. Zo vindt PREZO Care onderbouwing in theoretische uitgangspunten vanuit zorg & ethiek, organisatiekunde, psychologie en beleidswetenschappen.

Het toetsingskader van PREZO Care is gebaseerd op de wettelijke normen en actuele kwaliteitskaders. Betrouwbaarheid en validiteit van de auditmethodiek en uitkomsten zijn uiteraard essentieel. *Validiteit* zegt iets over de inhoud van de audit: stellen we vast wat de bedoeling is? Hechten we de juiste interpretatie aan wat we zien? *Betrouwbaarheid* heeft te maken met de stabiliteit van de audit. Zijn de bevindingen robuust genoeg om een uitspraak te kunnen doen? Om de betrouwbaarheid en validiteit van de evaluatie te garanderen, is in het ontwerp van de auditmethodiek gebruikgemaakt van triangulatie.

### Triangulatie

Triangulatie wil zeggen dat er meerdere bronnen gebruikt worden om kwaliteit te onderzoeken. Triangulatie maakt de PREZO Care audit valide, omdat kwaliteit vanuit meerdere bronnen wordt vastgesteld. Het maakt de audit bovendien betrouwbaar, omdat op verschillende plekken en/of momenten dezelfde fenomenen voorkomen.

Bij de PREZO Care audit is gebruikgemaakt van de volgende vormen van triangulatie:

- Triangulatie in de methode: vanuit drie verschillende sporen.
- Triangulatie onder auditoren: toepassing van het vier-ogenprincipe, waarbij twee auditoren naar hetzelfde kijken vanuit hun eigen bril.
- Triangulatie in de tijd: er wordt op verschillende momenten gekeken.
- Triangulatie in zienswijze: er is oog en oor voor verschillende perspectieven.
- Triangulatie in locatie: er wordt naar een item op verschillende vergelijkbare plaatsen gekeken.

### Objectiviteit

Tijdens de PREZO Care audit stellen we op belangeloze wijze kwaliteit vast in een bepaalde periode. Dankzij triangulatie en het vier-ogenprincipe en het gebruik van vaste formats en werkwijzen garanderen we de objectiviteit van de audit. Door vaste formats en werkwijzen te gebruiken, bieden we de zekerheid dat verschillende auditoren op dezelfde manier luisteren, kijken en toetsen.

### Reproduceerbaarheid

Omdat PREZO Care uitgaat van dynamische kwaliteit en vanuit een narratieve opvatting kijkt naar kwaliteit, is er nooit een garantie voor volledige reproduceerbaarheid van de uitkomsten van de audit. Het gebruik van vaste werkwijzen, formats en methoden biedt de zekerheid dat de verschillende auditoren op vergelijkbare wijze luisteren, kijken en toetsen. Met de dialogen wordt de zekerheid geboden van het meervoudig perspectief. Het competentieniveau van de kernauditor biedt de zekerheid dat met kennis en kunde gekeken wordt naar de (kwalitatieve) data. Met de inzet van de Impactanalyse – een

kwantitatief instrument dat we kwalitatief inzetten – garanderen we dat het gezaghebbende eindoordeel bij iedere audit tot stand komt op dezelfde gronden.

### De Impactanalyse

De Impactanalyse is een hulpmiddel bij de analyse van alle data die tijdens de audit zijn verzameld in de drie audit sporen (documentatie, observatie en verhalen). Deze tool helpt de kernauditor om tot een gedragen conclusie en een samenhangend beeld over de kwaliteit van zorg te komen.

De Impactanalyse is een aanvulling op de andere bronnen die de kernauditor in handen heeft om tot een gezaghebbend oordeel te komen. Namelijk:

- Het verslag van de waardendialoog.
- De ingevulde formats en bevindingenverslagen uit het documentatie-, observatie- en verhalenspoor.
- Het verslag van de bevindingendialoog.
- Beschikbaar foto- en videomateriaal.

De andere auditoren in het team leveren ook input voor de impactanalyse. Zij doen dit door het invullen van een Vragenlijst Impactanalyse. Zij beantwoorden hierin allen dezelfde vragen. Met de inzet van de Impactanalyse – een kwantitatief instrument dat we kwalitatief inzetten – garanderen we dat het eindoordeel bij iedere audit tot stand komt op dezelfde gronden.

De vragen uit de impactanalyse vindt u terug in bijlage 2.

Meer informatie over de achtergrond van de PREZO Care methodiek is te lezen in de methodologische verantwoording. Meer informatie over de impactanalyse is te vinden in de handleiding impactanalyse voor organisaties (beide documenten zijn op dit moment nog in ontwikkeling).

## Bijlage B. Vragenlijst Impactanalyse

<b>Impact op het resultaat voor de cliënt</b>	
1	Zijn de wettelijke veiligheidseisen voor bewoners geborgd?
2	Wordt rekening gehouden met de waarden van de bewoners?
3	Ervaren de bewoners welbevinden?
4	Hebben bewoners eigen regie?
5	Zorgen de patronen van interactie voor samenhang in zorg en ondersteuning
6	Zijn beleid en praktijk congruent met het beoogde resultaat voor de cliënt?
7	Worden gemaakte afspraken met de bewoners nagekomen?
8	Is de compliance (betrouwbaarheid) geborgd?
9	Is er sprake van waarneembare aandacht en compassie voor de cliënt?
10	Is het handelen van medewerkers in de organisatie gericht op het belang van de cliënt?
11	Zijn verantwoordelijkheden in de organisatie duidelijk belegd zijn ten behoeve van de cliënt?
12	Is de bedrijfsvoering ten dienste van de cliënt ingericht?
13	Is de inbreng van bewoners, familie en/of mantelzorgers geborgd?
14	Weet de instelling aantoonbaar te maken dat er verantwoorde zorg wordt geleverd?
<b>Omgaan met dilemma's</b>	
1	Worden dilemma's op cliënt niveau herkend, benoemd en besproken met relevante belanghebbenden?
2	Wordt er in de organisatie gehandeld op basis van afgewogen keuzes bij dilemma's?
3	Hebben bewoners een belangrijke stem bij de keuzes die gemaakt worden ten aanzien van dilemma's?
4	Reflecteren alle medewerkers in de organisatie structureel reflecteren op het omgaan met dilemma's?
5	Worden patronen in dilemma's op organisatieniveau geanalyseerd?
6	Wordt in de organisatie breed gestuurd op de uitkomsten van de analyse van dilemma's?
7	Worden dilemma's geïnterpreteerd in het perspectief van organisatieontwikkeling en beleid?
8	Zijn interpretatie en analyse van dilemma's richtinggevend zijn voor organisatie- en beleidsontwikkelingen?
<b>Risico's in beeld</b>	
1	Worden individuele risico's geïdentificeerd?
2	Worden individuele risico's geadresseerd?
3	Is er individuele handelingsvrijheid voor medewerker en cliënt is, ook in geval van potentiële risico's?
4	Wordt indien mogelijk de wens van de cliënt ten aanzien van risicovolle keuzes gevolgd?
5	Worden patronen van risico's geanalyseerd?
6	Wordt gestuurd op de uitkomsten van risicoanalyses?
7	Worden medewerkers gefaciliteerd in het verantwoord nemen van risico's
8	Zijn er afspraken over het vastleggen van keuzes die leiden tot potentiële risico's?

9	Is de continuïteit van de organisatie geborgd?
10	Worden incidenten en calamiteiten geanalyseerd?
11	Worden de uitkomsten van risicoanalyses gebruikt voor bijstelling van beleid?
12	Is de Raad van Bestuur geëngageerd aan risicomanagement?
<b>Beeld van leren en ontwikkelen</b>	
1	Worden alle medewerkers structureel gestimuleerd om te reflecteren op hun handelen?
2	Zijn alle medewerkers verplicht zijn scholing te volgen en zich te ontwikkelen?
3	Is het opleidingsbeleid passend bij de strategie van de organisatie?
4	Worden kritieke incidenten en/of richtinggevende voorbeelden gedeeld binnen de organisatie?
5	Wordt er geleerd van de dagelijkse praktijk?
6	Leren alle medewerkers van elkaars ervaringen en inzichten?
7	Participeren de organisatie en haar medewerkers in lerende netwerken?
8	Wordt er in de organisatie/locatie gestuurd op een optimale teamsamenstelling?
9	Wordt door (persoonlijke) leiderschap het leren en ontwikkelen gestimuleerd?
10	Wordt er gestuurd op talentontwikkeling van alle medewerkers?
11	Worden medewerkers getraind in de omgang met dilemma's?
12	Vindt leren en reflecteren plaats op basis van de dialoog?
<b>Beeld van leren en ontwikkelen</b>	
1	Is er sprake van een transparante en open cultuur binnen de organisatie/afdeling/locatie?
2	Heeft de organisatie/het organisatieonderdeel de ambitie om optimale kwaliteit te leveren?
3	Is er aandacht voor (persoonlijk) leiderschap?
4	Is er aandacht voor de context van de organisatie/ het organisatieonderdeel/afdeling/locatie?
5	Is er aandacht voor de achtergrond van de bewoners?
6	Dragen de patronen van interactie positief bij aan de cultuur?
7	Staat cliëntgerichtheid centraal in het beleid en het handelen van de organisatie?
8	Heeft de organisatie intrinsieke flexibiliteit?
9	Wordt in de organisatie/het organisatieonderdeel/afdeling/locatie waarden gedreven gewerkt?
10	Krijgen waarden betekenis in al het handelen?
11	Is er aandacht voor eigenaarschap binnen de organisatie/het organisatieonderdeel/afdeling/locatie?
12	Dagen belanghebbenden elkaar uit tot betere zorg
13	Stimuleert en faciliteert het leiderschap in de organisatie/organisatieonderdeel/afdeling/locatie de dialoog?

## Bijlage C. Auditprogramma

### Planning ontwikkelpilot PREZO Care Crataegus Zorg B.V.

	Datum	Locatie	Activiteit	Auditor	Auditees
<b>I Waarden</b>					
1	23 augustus 2018 10.00 – 11.00 uur	Crataegus	Kennismaking	Ronald Stevens	Eddy van Gool, Marinka van den Hazelkamp, Nieky Marijnissen
2	23 augustus 2018 11.00 – 14.00 uur	Crataegus	Waardendialoog	Ronald Stevens	Eddy van Gool, Marinka van den Hazelkamp, Nieky Marijnissen, Laura Elands, Karin van Oosterwijk, Anna van Kakerken, Hans van Kakerken, Henk van Gerven, Dorinda Rommens, Toke Kuijsters
<b>II Observatiespoor</b>					
3	12 september 2018 13.00 – 17.00 uur		Onverwachte schouw (dagdeel)	Antonet Adolfs	
4	12 september 2018 8.30 – 12.30 uur	Crataegus	Shadowing (dagdeel)	Antonet Adolfs	Anja van de Velden, Laura Elands, Berty Guldemeester, Nieky Marijnissen
<b>III Verhalenspoor</b>					
5	29 augustus 2018 13.00 – 17.00 uur	Crataegus	Narratief interview (dagdeel)	Wilfred Verweij	Monique Hoosemans, Nieky Marijnissen
6	29 augustus 2018 09.00 – 13.00 uur	Crataegus	Stem van cliënten en naasten (dagdeel)	Wilfred Verweij	Hans en Anna van Kakerken, Henk van Gerven, John Gravesteyn
<b>IV Documentatiespoor</b>					
7	20 september 2018 9.00 – 13.00 uur	Crataegus	Check formele basis (dagdeel)	Frank Bosboom	Eddy van Gool en Marinka van den Hazelkamp
	24 september 2018 16.00 – 17.00 uur	Skype	Skypeoverleg auditteam	Hele auditteam	



	<b>Datum</b>	<b>Locatie</b>	<b>Activiteit</b>	<b>Auditor</b>	<b>Auditees</b>
V	<b>Bevindingen</b>				
8	9 oktober 2018 09.00 – 12.00 uur	Crataegus	Bevindingendialoog	Ronald Stevens	Eddy van Gool, Marinka van den Hazelkamp, Nieky Marijnissen, Laura Elands, Karin van Oosterwijk, Anna van Kakerken, Hans van Kakerken, Henk van Gerven, Dorinda Rommens, Toke Kuijsters